



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2021/05/10  
تاريخ القبول: 2021/09/16

دراسة تحليلية لمفهوم التمكين التنظيمي على ضوء ما ورد في الفكر الإداري المعاصر.

*An analytical study of the concept of organizational empowerment in light of what has been mentioned in contemporary managerial thought.*

ط ب د/ فؤاد عيشور\*، أ.د/حلمي دريدش

١. مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة لونييسي علي البليدة ٠٢ (الجزائر)، [ef.aichour@univ-blida2.dz](mailto:ef.aichour@univ-blida2.dz)

٢. جامعة لونييسي علي البليدة ٠٢ (الجزائر)، [hilmi.drideche@hotmail.fr](mailto:hilmi.drideche@hotmail.fr)

الملخص:

لقد بات التوجه إلى استخدام طرق وأساليب غير تقليدية في التسيير أمرا أكثر من ضروري، خاصة في ظل ما تفرضه العولمة اليوم من تغيرات متسارعة، هذا الوضع أفرز العديد من المفاهيم التنظيمية المعاصرة وفي مقدمتها مفهوم التمكين التنظيمي الذي نحاول أن نقدم له في هذا المقال تحليلا كما تبلور في فكر بعض العلماء والمفكرين، كما سنقدم عرضا لأهمية هذا المفهوم وأبعاده وأبرز متطلباته، وهو مامن شأنه تشجيع المهتمين والمشتغلين بالفكر الإداري وحتى مديري المؤسسات إلى استخدامه والعمل على تبنيه.

وقد خلصت الدراسة إلى أنّ تبني مفهوم التمكين التنظيمي يرفع من تنافسية المؤسسات ويزيد من جودة المخرجات فيها، نظراً لكونه يُعطي المورد البشري فرصا أكبر في المبادرة والمشاركة وتحمل المسؤولية، كما يمنحه حرية كافية تضمن له أداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة لذلك.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين التنظيمي، أبعاد التمكين، تفويض السلطة.

**abstract :**

The tendency to use non-traditional methods and methods of management has become more than necessary, especially in light of the rapid changes imposed by globalization today. This situation has produced many contemporary organizational concepts, foremost among which is the concept of organizational empowerment, which we are trying to present in this article an analysis as well. The thought of some scholars and thinkers has crystallized, and we will present a presentation on the importance of this concept, its dimensions and its most prominent requirements, which would encourage those interested and working in administrative thought and even managers of institutions to use it and work to adopt it.

The study concluded that adopting the concept of organizational empowerment raises the competitiveness of institutions and increases the quality of outputs in them because it gives the human resource emore opportunities to initiate, participate and take responsibility, and it also gives

\*المؤلف المرسل: فؤاد عيشور، طالب باحث دكتوراه.

him enough freedom to ensure that he performs his work in the manner he deems appropriate for that.

**Keywords:** empowerment, organizational empowerment, Dimensions of empowerment, delegation of authority.

## ١. مقدمة:

تعيش المجتمعات اليوم في عالم من التغيير المستمر متغيراته طغت على ثوابته، إذ من الضروري بمكان أن نسمي عصرنا هذا عصر التغيير الاجتماعي السريع، ذلك أن الملاحظ لمختلف الأنساق والأبنية سرعان ما يدرك حالة الانتاج وإعادة الانتاج التي يعرفها المجتمع، ولعل هذا التغيير يُعزى إلى العديد من العوامل السلوكية منها والمادية، هذا الوضع المستجد اصطحب معه العديد من المفاهيم التنظيمية الحديثة لاسيما التي تقوم منها على أساليب وطرق غير تقليدية في التسيير وإدارة رأس المال البشري، حيث نسلط الضوء على مفهوم التمكين التنظيمي كأحد البدائل التنظيمية التي تطرح نفسها بقوة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الوطنية الراهنة التي تتطلب تضافر جهود الجميع والعمل وفق خطة محكمة لتجسيد رسالة الدولة الرامية للنهوض بالاقتصاد وتحقيق التنمية.

ونظراً لأن أساليب تسيير المنظمات الحديثة تتمحور أساساً حول موارد المنظمة البشرية، فقد أولت استراتيجية التمكين التنظيمي عناية خاصة بهذه الأخيرة من خلال إعطائها فرصاً أكبر في المبادرة والمشاركة وتحمل المسؤولية وحرية أكبر تضمن لهم أداء عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لذلك، إلى جانب هذا يمكن اعتبار هذه الأخيرة وغيرها مؤشرات تدلّ على تبني مفهوم التمكين التنظيمي في منظمات اليوم وهو ما يكسبها سرعة ومرونة أكبر في التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة العمل والتكيف معها. وبناءً على ما سبق سنحاول في هذه المقالة التعرف على مفهوم التمكين التنظيمي، من خلال الإجابة على الإشكالات التالية: كيف ورد مفهوم التمكين التنظيمي في الفكر الإداري؟ وماهي الآليات والمتطلبات الكفيلة بالتجسيد الفعالة؟ وهل يعود تطبيقه فعلاً بقيمة مضافة على المنظمات؟.

## ٢. مفهوم التمكين:

### ١.٢ : لغة:

اعتاد الباحثون قبل إعطاء المفهوم تفسيرات اصطلاحية للجوء إلى اشتقاقات المفهوم محل البحث والدراسة في اللغة العربية والخوض في مصدره ومعانيه، وبالرجوع إلى مفهوم التمكين في اللغة فقد ورد كما يلي:

أما الأول: فيحمل معنى الثبات والرسوخ، وأما الثاني فهو المنزلة الرفيعة والسلطان والقدرة (الخطيب، ٢٠٠٩، صفحة ١٣)، فمَكَنَ فلان عند الناس يَمَكِّنُ مكانة: عظم عندهم فهو مَكِينٌ والجمع مُكْناء.

ومكنته من الشيء، وأمكنته منه فتمكّن واستمكن (أبادي، صفحة ٢٧٤).

والمكِنَّة: التمكُّن، تقول العرب إنَّ بني فلان لذو مكنة من السلطان أي ذو تمكُّن منه، والمكناة: المنزلة عند الملك، ومكَّنه الله من الشيء أمكنه منه، وتمكَّن من الشيء واستمكن ظفر (ابن منظور، ١٩٨٨، صفحة ٥١٦، ٥١٧).

وأما التمكين على صفة المصدر فيحمل فضلا عن تلك المعاني معنى التوكيد فهو مصدر من الفعل المضعف (مكَّن) وهو ذات الاستخدام الذي ورد في القرآن الكريم: ليدل على القدرة على التصرف (فمكَّنه تمكيناً) : ثبته ووطده، ويقال مكَّن فلانا في الشيء جعله متسلطا عليه يتصرف فيه، وتنطلق يده فيه.

وبالجمله فقد وردت صيغة الفعل المضعف (مكَّن) باشتقاقاته المتنوعة في أحد عشر موضعا في القرآن الكريم، وكلها تدور حول ما سلف من القدرة على التصرف وهو نفس مدلول التمكين في استخدامه اللغوي العربي (الخطيب، ٢٠٠٩، صفحة ١٤)

## ٢.٢: التمكين اصطلاحا:

نظرا لكون مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية المستجدة، فقد شغل حيزًا وافرًا في كتابات الباحثين المشتغلين في ميدان العلوم الإدارية وعلوم التسيير وعلم الاجتماع بفروعه التي تعنى بذلك، هذا الاهتمام تترجم في ظهور وتداول العديد من المفاهيم والتعريفات الاصطلاحية التي نذكر منها:

يعرف اتوري (Ettore1997) التمكين التنظيمي بأنه: منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة (محمد الحراشة، صلاح الدين الهبتي، ٢٠٠٦، صفحة ٢٤٤)

كما يعرف التمكين التنظيمي بأنه: عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة تركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة، من خلال منح الأفراد مزيد من القوة والحرية في أداء الأعمال، بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين (شوقي جدي، حجار عبيدة، ٢٠١٣، صفحة ٢٢٣)

تناول هذان التعريفان بعض العمليات التي يتم من خلالها تفويض الأفراد العاملين في منظمة ما، بغرض تمكينهم من أداء عملهم بسلاسة أكبر بعيدا عن التدخل اللصيق لمسؤوليهم في العمل.

وقد أحاط "HELLRIEGELATAL" مفهوم التمكين بنوع من الشمول فهو يرى أن نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين بوصفه نموذجا جديدا لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك الموظفين (فرديا أو ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة بمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه وأن التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة والقدرة على الاستجابة وإحداث الأثر المباشر كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله (زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، ٢٠٠٩، صفحة ٢٨).

يبدو بأن هذا التعريف قد أولى عناية خاصة بالجانب النفسي والإنساني للمورد البشري في المنظمة حيث يبحث عن السبل الكفيلة بشحنهم العمال وتحريير قدراتهم بالشكل الذي يتيح لهم إشباع حاجاتهم وإثبات ذواتهم.

ويجدر بنا أن نشير إلى أننا تناولنا مفهوم التمكين التنظيمي جاء بدل مفهوم التمكين الإداري وهذا تماشياً ومتطلبات المقال. ويمكن أن نستشف من خلال طرح هذه التعاريف ثلاث أنواع أساسية لتمكين العاملين وهي: حسبما قدمه Suominen كالتالي:  
**- التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين.

**- التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

**- تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة (بلاغماس، ٢٠١٥/٢٠١٦).

ويرى محمد محمود الفاضل أن التمكين يختلف عن التفويض، فالتمكين أكثر ثراءً من التفويض ففي التفويض تجدد المستوى الأعلى يفوض المستوى الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له قدرًا يسيرًا من المعلومات لا تكاد تساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع للمبادأة في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاعاً بين الإدارة والعاملين عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية أن تبقى سرية، وتقع مسؤولية النتائج على الموظف المعني، فإن كانت إيجابية فالحوافز له، وإن كانت سلبية فالعزم عليه، حتى يتعلم ولا يكرر الخطأ.

وهنا لابد من الإشارة إلى أنه في موضوع التمكين نجد فرقا كبيرا بين هذا المفهوم ومفهوم التفويض، وهناك خلط كبير بينهما. فالمقصود بالتفويض ( Delegation ) إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة العليا حي تضع الإدارة نقطة متابعة ومراقبة. وقارن شاكلوتر (Shackletor; 1995) بين التمكين والتفويض. فالتفويض يكون عندما يقرر المدير أن يحول بعض صلاحياته لشخص آخر لأسباب محددة، كالمساعدة في تطوير المرؤوسين، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة على سبيل المثال. أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية دون الحاجة لتغييرها. (الفاضل م.، ٢٠١٠، صفحة ٢٤)

### ٣. الإرهاسات الأولى لظهور مفهوم التمكين وتطوره :

صحيح أن مفهوم التمكين ذوا استخدام لغوي قديم حيث عرفه العرب في الجاهلية ثم تعزز استخدامه بنزول القرآن الكريم إذ ورد في أكثر من موضع وبأكثر من صيغة ومعنى، إلا أنّ استخدام هذا المفهوم بالمعنى المعاصر في الفكر الإداري ارتبط بالعديد من العوامل والمتغيرات التي رافقت هذا الاستخدام، إذ يعتبر مفهوم التمكين من بين أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً واهتماماً كبيرين في عصرنا الحالي، ويعزى هذا إلى الثورة الكبيرة والنتائج المبهرة التي حققها تبني مفهوم التمكين في مجال إدارة وتسيير مؤسسات اليوم، وبتبعتها لكترونولوجيا تطور هذا المفهوم يرى الدكتور بحجت قربي أن مفهوم التمكين مفهوم له تاريخ، وتاريخه يعود إلى الستينات خصوصا مع إدارة الرئيس الأمريكي "جونسون"، وفي سياق انتفاضة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية وكان الهاجس الوحيد هو الاعتراف بحقوق المواطنين السود من قبل الديمقراطيين أو ما يعرف باليسار الليبرالي. لكن من وجهة نظر اليمين المحافظ ينفي الاعتراف بحقوقهم لأنهم مسؤولون عن وضعهم بصفتهم فقراء فهم كسالى وغير مبادرين. فالتمكين انطلق من فكرة أن الناس عليهم أن يتحملوا مسؤولية أنفسهم،

وبالتالي فإن تحملهم هذه المسؤولية يخفف الكلفة على الدولة، كذلك يخفف على الرأسمال عموماً ضرورة أن يعالج هو وضعهم، فهؤلاء الناس عليهم أن يتحسسوا المسؤولية، وبلحظة واحدة تفتح أمامهم آفاق محدودة للتمكن أو التمكين، ومن خلال إمكانية التمكن أمامهم يصبحون مالكين، ويصبحون مواطنين فاعلين، ويجدر الإشارة إلى أن هذا المفهوم استعمل وما زال حتى في إطار المنظمات الدولية وأبرز المنظمات غير الحكومية مثل "أكسفام" OXFAM بما جس أن الجماعات الأكثر تمهيشاً والأكثر فقراً عليها أن تجد لنفسها مسارا للتمكين كي تخفف عن الدولة والمنظمات المسؤولة الأخرى، سواء كانت من الدولة أو على هامشها عبء مكافحة الفقر والتمهيش فإذا تجاوزنا هذه النقطة وقبلنا بأن التمكين هو مفهوم لا بد منه للانطلاق نحو مجتمع أكثر مساواة وأكثر تأمينا لفرص العدالة (قرني، ٢٠١٤، صفحة ١٠٦). فالسؤال الذي يطرح نفسه بقوة إذن من أين انبثق مفهوم التمكين بمعناه الحديث؟.

لقد اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات من القرن الماضي، وتمت دراسته من خلال الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان "فرينس ورافين" Raven & French، اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإكراه وقوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع، وحاول "جون ديوي" في هذا الإطار كذلك في كتابه "الديمقراطية والتربية" أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو، وهي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل.

وحسب "ديوي" فإن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال...

ولهذا جاءت كلمة القوة power من كلمة potter باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً To be able أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما أو (يعمل لامتلاك الاستطاعة) To have the ability to do واشتق من هذا المفهوم (مفهوم القوة) مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدر على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات.

هذا وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثون، انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية (دبلة عبد العالي، العمري وفاء، ٢٠١٦، صفحة ٥٦.٥٥)، كما بدأ مفهومه المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. وكان ظهوره نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن) حيث بدأ التركيز عام ١٩٢٠ على الجوانب الانسانية في العمل ليس حبا للعامل وتلبية لرغباته وحل مشاكله وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية (ملحم، ٢٠٠٦، صفحة ١٣).

#### ٤. التمكين التنظيمي في الفكر الإداري :

من بين أحد خصائص العلم التراكمية، ومفهوم التمكين كذلك ظهر نتيجة تراكم عبر ما يزيد عن مائة عام في الفكر الإداري، وفيما يلي سنقدم عرضاً موجزاً لأهم المحطات التي مر بها مفهوم التمكين في الفكر الإداري:

من الضرورة بما كان أن نشير إلى أنّ الأساليب الكلاسيكية في الإدارة المتمثلة في نظرية الإدارة العلمية لصاحبها فريديريك تايلور أو النظرية الإدارية لهنري فايول والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر لم تحمل في طياتها ولو تلميحا طفيفا لمفهوم التمكين أو أحد مؤشرات وأبعاده المذكورة، حيث اهتمت هذه الأخيرة بالسبل الكفيلة بزيادة الإنتاج. فالبيروقراطية على سبيل المثال باعتبارها تعد من أهم ملامح النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيمات تتطلب الفصل بين الملكية والإدارة وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة، كما تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة، أضف أنّ لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة تختلف عن ما لها من سلطات (طلعت، ٢٠٠٧، صفحة ٤٠، ٣٩).

هذا وعلى طرف نقيض من هذه النظريات ظهرت الأساليب السلوكية أو الدراسات النفسية الاجتماعية في دراسة التنظيم والتي مهدت بشكل أو بآخر لظهور مفهوم التمكين حيث سجلت كل من النظرية السلوكية لماري بارك فوليت وحركة العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو ونظرية الحاجات لماصلو وأخيرا نظرية X و Y اهتماما أكبر بالجانب الإنساني للعاملين، وأعطت العوامل النفسية والاجتماعية دورا أكبر لتحفيزهم وحثهم على أداء عملهم.

ولعل اتجاه العلاقات الإنسانية يعد أهم اتجاهات الأساليب السلوكية ذلك كونه انطلق من تجارب إمبيريقية وكانت تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج، وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمال، ثم لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وهكذا خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة هي ضرورة البحث الدائم عن تفسير لاتجاهات العمال وسلوكهم، تفسيرا نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي لامن سمات شخصية، كما أوضحت أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضوا في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها (مداس، ٢٠٠٢، صفحة ٣٠، ٣١).

أما الأساليب الحديثة في دراسة التنظيم فقد اخترنا منها ما يلي إيجازه في الجدول التالي:

#### الجدول رقم ٠١: الأساليب الحديثة في الإدارة.

##### الأساليب الحديثة في الإدارة



نظرية النظم	نظرية Z	حركة الجودة	المنظمة المتعلمة
- تنظر للمنظمة على أنها نظام متكامل. - زادت أهمية الفريق الذي يعتمد على المعرفة والابداع.	- المشاركة في اتخاذ القرار. - الاهتمام بالعاملين. - تحمل المسؤولية. - التركيز على الفريق.	- مشاركة العاملين في تحسين الجودة. القدرة على تحمل المسؤولية. تمكين العاملين. توفير مناخ تنظيمي يساعد	- اكتشاف معارف ومهارات جديدة. - التبادل المستمر للمعلومات بين أعضاء الفريق. - لامركزية في اتخاذ القرارات.

	على تشجيع الإبداع.	
--	--------------------	--

المصدر: (بن سهلة، التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، صفحة ٣٥)

من الشكل يبدو أن هذه النظريات ركزت على المبادئ التالية: المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، تشجيع الإبداع وتبادل المعلومات، وهذه هي نفس أبعاد ومؤشرات التمكين التنظيمي.

#### ٥. أهمية التمكين التنظيمي :

لعل تتبعنا لكونولوجيا مفهوم التمكين كما سلف ذكره سرعان ما يجعلنا لإدراك الأهمية البالغة التي اكتسبها هذا المفهوم بعد استخدامه في مجال الإدارة وتسيير رأس المال البشري، ويمكن إجمال هذه الأهمية عموماً في النقاط التالية:

- يرى **ANDERSON and SANDMAN** أنّ أهمية التمكين تبرز من خلال دعمه لكفاءة ودافعية الأفراد العاملين وهذا بدوره سينسحب على إكمال المهام الموكلة إليهم، لذلك فإن عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير (جلاب و طاهر، ٢٠١٣، صفحة ٤٠)
- تكمن أهمية التمكين في كونه أحد أهم ركائز التنمية البشرية المستدامة حيث يرى الدكتور باسل البستاني أن النمو الاقتصادي ينبغي أن يكون تشاركياً، في تأكيده التمكين والمشاركة والديمقراطية (البستاني، ٢٠٠٩، صفحة ٩٨)، حيث يفهم من هذه الفكرة أن التنمية البشرية المستدامة تقتضي مشاركة الجميع فيها، وتمكين الجميع في الوسائل التي تحققها بشكل يضمن عدالة المشاركة وعدالة توزيع العوائد المرجوة منها.
- يؤدي التمكين التنظيمي إلى تقليل عدد المستويات الإدارية في المنظمة، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات واختصار وقت اتخاذ القرارات.
- التمكين التنظيمي يبني الالتزام ويطور الشعور بالانتماء للمنظمة، كما يرفع من ثقة العاملين بقدراتهم في المساهمة في تحديد أهداف المنظمة، وبالتالي الالتزام بتحسينها.
- يحسن تبني استراتيجية التمكين التنظيمي مستوى الأداء لدى العاملين ويرفع كفاءتهم.
- يوفر التمكين التنظيمي بيئة مناسبة لتنفيذ استراتيجيات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها (بن سهلة، ٢٠١٥ / ٢٠١٦، صفحة ٣٩).
- يحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
- وقد أشار "DAFT" إلى التأثير الجوهري الذي يحدثه تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في نجاح المنظمة وذلك لكون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات الزبائن (بركة، ٢٠١٥ / ٢٠١٦، صفحة ١٠٩).
- ويرى "Nedd" أن أهمية التمكين التنظيمي تكمن في رفع مستوى الانتاجية وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، كما أضاف "Mathews" أنه يسمح بتحسين جودة السلع وتحقيق الميزة التنافسية (الثوابية و وآخرون، ٢٠١٧، صفحة ٢٥).

#### ٦. أبعاد التمكين وأبرز متطلبات تطبيقه:

## ١.٦: أبعاد التمكين التنظيمي:

لقد تنوعت وتعددت أبعاد التمكين التنظيمي حسب منظور وتخصصات الباحثين والمهتمين به ويمكن تعداد بعض منها في

النقاط التالية:

- المهمة: يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء مهامه وتفسير رضاه حول الأداء.
- تحديد المهمة: مدى الاستقلالية المسؤول عنها الموظف، ومدى وضوح سياسات وإجراءات المؤسسة وإعطاء الفرصة للموظفين للقيام بمهامهم.
- القوة: دراسة مفهوم القوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم وكيفية تأثيرها على عملية التمكين.
- الالتزام: يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر الالتزام والإدعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.
- الثقافة: يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المؤسسة الشعور بالتمكين وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة والأدوار (شرف عقون، ليلي بوحديد، ٢٠١٧، صفحة ٣٥٠).
- هذا ويرى بعض الباحثين أن من بين أحد أهم أبعاد التمكين التنظيمي ما يلي:
- تفويض السلطة: يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى أهداف المؤسسة.
- فرق العمل: على المؤسسة تبني روح الفريق بمشاركة العاملين في حل المشاكل.
- التدريب: يقصد به النشاط المبني على أسس علمية يعمل على إكساب وتطوير المهارات والمعارف لدى العامل ويعمق معرفته بأهداف المؤسسة.
- الاتصال: يلزم تأسيس نظام اتصالات فعال بعيد عن الهرمية، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وتسهيل وصولهم لأصحاب القرار وشرح مواقفهم (رشام كهينة، جميل أحمد، ٢٠١٨، صفحة ٢٤٥).
- إضافة إلى ذلك فإن Spector يرى أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

١.١.٦ البعد المهاري (البعد النفسي): ويقصد به التمكين النفسي وهو يستخدم لزيادة تحفيز العاملين في العمل، وله تأثير على دوافعهم ومواقفهم اتجاه العمل، وله أربعة عوامل مميزة ومستقلة ومكملة لبعضها البعض وهي معنى العمل، المهارات، الإختيار، التأثير.

٢.١.٦ البعد الإداري (التمكين الإداري): لم يتفق الباحثون والمختصون الذين اهتموا بدراسة التمكين على عناصر أو أبعاد موحدة للتمكين إذ تجلّى ذلك التباين في عدد ونوع هذه الأبعاد التي أشار إليها كل منهم كما هو موضح في الجدول الذي يعرض أبعاد التمكين وفق ما ذكره مجموعة من الباحثين في هذا المجال حسب الجدول التالي:

جدول رقم ٠٢: أبعاد التمكين وفق ما ذكره مجموعة من الباحثين:

الأبعاد	السنة	الباحث
المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.	١٩٩٢	Daft
القوة، الموارد، الحرية.	١٩٩٣	Eccles



الحرية، المسؤولية عن النتائج.	١٩٩٥	Huxtable
الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات.	١٩٩٦	Brown
فريق العمل، التفاوض.	١٩٩٦	Guzzo
فريق العمل، المشاركة، الهيكل.	١٩٩٧	Ivancevich
الحرية، تثبيت المسؤولية.	١٩٩٧	Choi
دعم المنظمة، حرية التصرف.	١٩٩٨	Argyris
الهيكل، الرقابة.	١٩٩٨	Robbins
تأهيل العاملين، الرقابة.	١٩٩٩	Griffin
فرق العمل، الهيكل.	١٩٩٩	Lloyd
دعم المنظمة، المكافآت.	٢٠٠٠	Hunt
الحرية، القوة، المشاركة.	٢٠٠١	daft&noi
السلطة، المهارات، الحرية.	٢٠٠١	Hllriegelatal
المشاركة بالمعلومات، حرية الأقسام، استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل الذاتية.	١٩٩٦-١٩٩٦-٢٠٠١	blanchard et all
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.	٢٠٠٣	daft&noi

المصدر: (سهلة، ٢٠١٥، ٢٠١٦، صفحة ١٦، ١٧).

هذا ويلعب بعد المشاركة في اتخاذ القرار دورا مهما بين باقي أبعاد التمكين ذلك كون اتخاذ القرار يعد جوهر الممارسات الإدارية من أجل حل المشكلات المختلفة التي تواجهها إدارة المؤسسة، لذلك فإن هذه القرارات لا تؤخذ بصفة عشوائية، بل يجب استخدام بعض التقنيات، سواء أكانت وصفية أم كمية تساهم بقدر فعال في اتخاذ قرار سليم. فالقرار الإداري ما هو إلا سلوك واع منطقي يستند إلى المفاضلة بين عدة بدائل لحل مشكلة معينة واختيار البديل الأمثل الذي يمثل الاختيار الأفضل والفعال من تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار (الريضي، ٢٠١٦، صفحة ٠٤).

#### ٢.٦: متطلبات تطبيق مفهوم التمكين:

تلجأ المنظمات إلى اعتماد التمكين كاستراتيجية عندما تكتشف وجود مقومات ملائمة، كالالتزام والولاء والرضا، ولكن كل ذلك لا يكفي لضمان التطبيق الناجح للتمكين بل يجب توافر مجموعة من المتطلبات التي يتركز عليها التمكين. فقد تناول العديد من البحوث والدراسات جانبا من متطلبات التمكين تهيئ مؤسسات عن إمكانية تطبيقه في المنظمات المختلفة.

وفي هذا الصدد أشار (Ivancevich.1997) وزملاؤه إلى المتطلبات الآتية:

- توفير المعلومات عن الأداء المنظمي والجماعي والفردية.
  - اللجوء إلى استخدام تقنيات منظمة مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.
  - اعتماد أنماط منظمة مرنة ورشيقة، بدلا من الأنماط الآلية التقليدية.
- في حين قدمت دراسة (Hesseling.1997) وزملائه بعض الشروط الواجب توافرها لضمان التطبيق الناجح للتمكين وعلى النحو التالي:
- التأكد من وجود الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم ومهاراتهم.

- ضمان الحصول على المعلومات المطلوبة لصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة.
- ضمان توافر نظام مرن للاتصالات يسهل من تبادل المعلومات وانتقالها باتجاهات متعددة (شريف، ٢٠٠٢، صفحة ٨١، ٨٢).
- أما (Caudron 1995) فيصف خطوات بناء بيئة عمل تساعد على تمكين العاملين كالتالي:
- تأسيس آليات المشاركة في المعلومات.
- توفير التدريب المناسب والموارد المطلوبة.
- تحويل مسؤولية صنع القرار للعاملين.
- إعطاء العاملين سلطة التحكم في الموارد اللازمة لإجراء التحسينات.
- وبناء على البحوث التي قام بها Spreitzer 1997 & Kuinn اقترح الباحثان أربعة متطلبات أو محركات أساسية للتمكين وهي: وجود رؤية واضحة ورغبة في التحدي، الانفتاح وروح الفريق، الانضباط والتحكم، الدعم والشعور بالأمان. ويضع Lawler & Bowen 1995 مقومات عملية التمكين في معادلة رياضية أسماها معادلة التمكين وذلك كالتالي:
- التمكين = القوة + المعلومات + المعرفة + المكافآت.
- وحسب هذه المعادلة فإن حاصل ضرب هذه العوامل الأربعة في حال انعدام أي من مقومات التمكين يكون صفراً، أي أن التمكين لن يتحقق في حال غياب أي من مقوماته (الأحمدي و خضير، ٢٠٠٩، صفحة ٥٢٤).

## ٧. نماذج وأساليب التمكين المعاصرة:

على أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين:

### ١.٧. أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلا أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

### ٢.٧. أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت Spretizer إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدر أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

### ٣.٧. أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي غلى تجاهل عمل الفريق. لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

ويعد عمل الفريق أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية هذا وإنّ منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور. (حسن، ٢٠١٩، صفحة ١٣، ١٤).

### ٤.٧. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويفرض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فعالة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعلم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعا.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا وهو مستحيل دون مقومات هيكلية، وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملاءمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين، على أسس من الثقة، والدعم والتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية، لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. (الزالمي، ٢٠١٥، صفحة ٢٠).

وهذا الصدد أورد دافيس Davis أن هناك عدة طرق اقترحه التمكين الموظفين، وهي:

- التمكين من خلال المسؤوليات : على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة. وهنا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بمديري المدارس فقط.

- التمكين من خلال الصلاحيات : يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.

- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي : على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم. ولعلّ المسابقات التي تعنى بالمعلم المثالي، والوكيل المثالي، والمدير المثالي، تصب كلها في هذا المجال، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى؛ حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأداء مثالي.

- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال المؤكدة له.

ولعلّ هنا تكمن الإشارة إلى أمرٍ في غاية الأهمية يجب الانتباه إليه ومراعاته؛ ألا وهو ضرورة تطبيق التدريب على المنتسب الجديد والقديم في العملية التربوية؛ فبينما يتركز التدريب على المنتسب الجديد في الحقل التعليمي أو التربوي؛ يبقى المنتسب القديم خارج هذه النظرية، وهذا من شأنه أن يؤدي بنتائج غير إيجابية، فالتدريب عامل مهم من عوامل تمكين مدير المدرسة، ولا بدّ أن يتزامن التدريب مع متطلبات العصر، وتطورات تقنيات العملية التعليمية والتربوية.

- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازته وتوجهاته نحو العمل والتمكين. وتمكين المدير يكمن من خلال تكريم إدارة التعليم له وشكره على ما يُقدم في مجال عمله الإداري، وهنا يجب متابعة عمل المدير باستمرار، والإشارة إلى المبتكرين والمجددين في مجال سير العملية التربوية، والتحديد الإيجابي، وشكرهم على ذلك؛ لأنه من شأنه النهوض بالأداء الوظيفي لهم من جهة، وزرع روح المنافسة لزملائهم من جهة أخرى.

- **التمكين من خلال الثقة:** إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل/. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء.

- **التمكين من خلال السماح بالفشل:** الفشل مقدمة النجاح في الكثير من الأحيان.

- **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها. (حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان السويحي، ٢٠١٣، صفحة ٣٠٨).

#### ٨. تجربة شركة IBM الناجحة في مجال تطبيق مفهوم التمكين التنظيمي:

ما يحدث في المؤسسات الناجحة أمر مغاير وملفت للانتباه وهذا ليس أمراً خيالياً وإنما هو واقع تمارسه المؤسسات الناجحة بشكل اعتيادي وهو جزء لا يتجزأ من ثقافتها. ما يحدث في هذه المؤسسات الناجحة يقوم على اعتبار الفرد فيها بالغاً، عاقلاً وخاصة أولئك الأفراد الذين يقفون على "خط النار" أو على خطوط الإنتاج أو "خط المواجهة مع الزبائن فينظر إليهم مديروهم على أنهم الأجدر في معرفة الأمور، وفي حل المشاكل على أرض الواقع بالشكل المناسب، وعلى أنهم الأقدر والأجدر على الإبداع والتطوير، إذا ترك لهم المجال في ذلك، لأنهم الأقرب إلى خطوط المواجهة، وإلى الخطوط الأمامية. وهذه المؤسسات الناجحة ترى في الموظف أنه قادر على صنع أفكار خلاقة، ولكن بشرط أن يترك له المجال لخلق تلك الأفكار.

فالتعامل مع الإنسان على أنه إنسان بالغ وعاقل وراشد يشكل مصدراً هاماً وأساسياً كمصدر من مصادر تحقيق التميز والتفوق، وهذا ما أكدته الدراسات التي أجريت على أكبر الشركات نجاحاً مثل IBM.

يقول أحد مديري الشركة الكبار: إن فلسفة **IBM** تقوم على معتقدات أساسية أهمها احترام الفرد. وتبدو هذه بأنها فكرة بسيطة ولكنها في **IBM** تستولي على قدر أساسي من اهتمام وعناية الإدارة.

إنّ المؤسسات أو المنظمات الناجحة تمنح للعنصر البشري عناية خاصة أكبر من أي شيء آخر. وهذا البعد يحتاج إلى اهتمام ورعاية وجهد وإدارة ذات رؤية تتجه نحو احترام العنصر البشري واعتباره أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ويقول واتسون الابن (وهو ابن مدير **IBM** المؤسس) "أن هذه الرؤية تجاه الإنسان كان اعتقاداً متأصلاً لدى والده"، ويرى **Tom Peters** و **Waterman** في البحث عن التميز، بأن الشركات المتميزة يشيع فيها أكثر ما يشيع؛ احترامها للإنسان، وتقديره فوق كل شيء آخر. وهذا الاعتقاد لا ينشأ تلقائياً، ولا صدفة، إنما يحتاج إلى جهد مضمّن ومساندة، ودعم من قبل محاور الشركة الأساسية مثل: نظام الشركة ونمطها الإداري وقيمها، وكل بعد فيها يجب أن يعزز البعد الآخر من أجل تحقيق نتائج غير عادية من خلال أناس عاديين.

هذه الاعتبارات هي فقط التي تصنع مؤسسة بأفراد يمتلكون قراراتهم ويعملون بحماس ورغبة ويعملون بانتماء وشعور بأن المؤسسة مؤسستهم وأن الواجب واجبههم وأن المسؤولية مسؤوليتهم. ويرى **Argyris 1998** أن كثيراً من المديرين يقولون بأفواههم بأنهم يولون الجانب البشري أكبر اهتمام وعناية، وواقع الحال يختلف اختلافاً كبيراً عن ذلك فهم في الممارسة أبعد ما يكونون عن احترام ورعاية الجانب الإنساني في المؤسسة. ولكن المؤسسات المتميزة تفعل بالتأكيد شيئاً مغايراً (**Peters and Waterman 1982**) فتعتمد منذ نشأتها إلى إيلاء الجانب الإنساني كل اهتمام من خلال برامج التدريب والحوافز والمساواة الاجتماعية وتوفير "بيئة الأسرة" والتواصل المستمر وسياسة الباب المفتوح والاحتفال بالمبدعين، ومنح الجوائز لهم.

حتى إن الرقابة على الأداء في مثل هذه المؤسسات تكاد تكون ذاتية وتقويم الأداء يتم بواسطة الزملاء **Peer Review** أي التقويم من قبل الزملاء وليس من قبل المدير. وهذا النوع من التقويم للأداء يكاد يكون مستحيلاً في المؤسسات التقليدية؛ لأنه يحتاج إلى درجة عالية من الوعي وتوفير المعلومات وتحمل المسؤولية. ففي المؤسسات التقليدية التي تعامل الفرد على أنه ليس محل ثقة وعلى أنه متهم وعلى أنه غير ناضج إلى الحد الذي يمكن المؤسسة من الاعتماد عليه، في مثل هذه المنظمات التقليدية ينظر للمعلومات ذات العلاقة بتقويم الأداء على أنها سرية ولا يجدر بالموظفين العاديين الاطلاع عليها لغايات تقويم أداء زملائهم (ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ٢٠٠٦، صفحة ١٨٧، ١٨٨). وكإثبات من شركة **IBM** على تجسيدها لمفهوم التمكين في مجال التسيير فإنّ هذه الأخيرة تقوم بعمل قد يكون غريباً في إجراءات التعيين التقليدية، فهي تستبعد في الكثير من الحالات، الحاصل على تقدير ممتاز في الجامعة من التوظيف، لاعتقادها بأنه لم يكن لديه متسع من الوقت لبناء علاقات اجتماعية في أثناء دراسته الجامعية، وتأخذه مؤشراً على عدم استعداده على المشاركة والتعاون وروح الفريق والعلاقات غير الرسمية التي تساهم في الإبداع الجماعي والابتكار من خلال عمل الفريق (ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ٢٠٠٦، صفحة ٢٠٥)، وكل هذه المؤشرات تعد جوهر عملية التمكين.

وفي معرض تحليلنا لهذه التجربة التي يبدو من خلال رضا مسيرتها عن العمال والعمل أنّها ناجحة يظهر لنا جلياً أنّ مفهوم التمكين بمختلف أبعاده ومؤشراته ومتطلبات تطبيقه يعد قناعة راسخة لدى شركة **IBM**، وأنّه فعلاً استراتيجية تسيير وقيادة مجدية وفعالة، كما أنّه من بين أهم النقاط المفصلية المسجلة من هذه التجربة هي أنّ تبني مفهوم التمكين التنظيمي يؤدي إلى تعزيز شبكة العلاقات بين العمال ويرفع درجة الولاء والانتماء لجماعة العمل وللمنظمة ككل، ويعمل على خلق بيئة عمل خصبة تشجع على الابتكار والمبادرة وتضمنها.

إلى جانب ذلك فإنّ الرقابة في هذا النمط من التسيير تكاد تكون منعقدة، حيث تعتمد بشكل واسع على الرقابة الذاتية للعامل وهو ما يمنحه حرية كبيرة وفرص أكبر في أداء وظيفته بالشكل الذي يراه مناسباً لذلك حيث تعزز هذه الحرية شعوره بالمسؤولية تجاه

مؤسسته وأن مصيره مرتبط أساسا بمصيرها وعليه فإن من واجبه القيام بعمله بجد وإتقان وجودة عالية حتى يضمن لنفسه ولمؤسسته الاستمرارية في العمل خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي يفرضها منطق العولمة.

وحسب تجربة **IBM** مع مفهوم التمكين التنظيمي فإن العلاقات غير الرسمية في هذه المؤسسة تلعب دورا بالغ الأهمية في بناء وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي والدافعية نحو العمل خارج الأطر التنظيمية وآليات الضبط القانونية، هذا ويبقى تأثير العلاقات القرابية والمصلحية هنا ضعيفا جدا حيث يشبع العامل في هذا النمط من التسيير جل حاجاته الاجتماعية والنفسية وحتى المادية.

#### ٩. خاتمة:

إنّ تتبعنا لكونولوجيا تطور مفهوم التمكين التنظيمي يحيلنا إلى القول بأن هذا المفهوم جاء من تداخل وامتزاج العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى، وهو ما أضفى عليه طابع الشمول في تناول مختلف العمليات الإدارية والمشاكل التنظيمية، تطبيق مفهوم التمكين التنظيمي يسمح ببناء مؤسسة متكاملة متماسكة تتمتع فيها مقومات التنظيم الأساسية، يمكنها تجاوز الأخطار والتهديدات والتكيف مع مختلف التغيرات الداخلية منها والخارجية.

إنّ من بين خطط الحكومة الجزائرية الجديدة إيجاد نظام اقتصادي مجدي وفعال يضمن النهوض بالاقتصاد الوطني والتخلي عن التبعية للريع البترولي، نظام جديد بعيد عن الممارسات التقليدية في الإدارة وتسيير المورد البشري، ولعلّه من بين المقترحات التي تطرح نفسها بقوة كبديل لنظام تسيير سابق أنقل كاهل الدولة ولم يكرس سوى الفساد الإداري وسوء التسيير مفهوم التمكين التنظيمي الذي يمنح المورد البشري حرية أكبر في المبادرة والمبادرة وتحمل المسؤولية ويعتبره شريكا في المؤسسة لا مجرد عامل بها وهنا يكمن تميّز وانفراد مفهوم التمكين التنظيمي عن باقي المفاهيم الإدارية السابقة.

إلا أنّ ذلك لن يتحقق دون إيجاد بيئة تنظيمية مناسبة وإدارة ذات رؤية تصب في خانة استراتيجية التمكين التنظيمي، ومورد بشري مشبع بقيم ثقافية تتماشى ومتطلبات هذا المفهوم، مع ضرورة غربلته وتكيفه حتى لا تقع في فخّ الاجترار واستيراد أفكار غريبة لا تتماشى مع واقع وخصوصيات المجتمع الجزائري ومؤسساته.

بناء على كل ما سبق يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:

- ضرورة الاهتمام أكثر بتطوير الإدارات والمصالح خاصة العمومية منها وإعطاء فرص أكبر للموظفين فيها.
- التطوير والتحسين المستمر لطرق إنجاز المهام والخدمات من أجل تقديمها للزبون في أحسن وجه ممكن.
- بناء نموذج تسييري يتماشى وما يشهده العالم من ثورة تسييرية.
- تبني مفهوم التمكين وإعطاء فرص أكبر للموظفين للمبادرة والمبادرة وإثبات الذات، حيث أثبتت تجارب المؤسسات الناجحة زيادة رضا العاملين ورفع مستوى وجودة أدائهم.
- تسيير القيادة العليا لبرامج التدريب والتحسين المستمر للرفع من كفاءة موظفيها وحفزهم على المشاركة في إدارة مختلف المشاكل والأزمات.
- التخلي عن المركزية المفرطة في التسيير واتخاذ القرارات حيث يسمح ذلك بسرعة إيجاد الحلول لمواجهة المشاكل والأزمات.

- بناء أو إعادة صياغة القوانين حتى تصبح أكثر مرونة يمكن معها للموظف التدخل في أي وقت يكون تدخله مناسباً لذلك.

### قائمة المراجع:

١. إبراهيم لطفي طلعت. (٢٠٠٧). علم اجتماع التنظيم: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. مصر.
٢. إحسان جلاب، كمال كاظم طاهر. (٢٠١٣). إدارة التمكين والإندماج (المجلد ١): دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن.
٣. أحمد حسن. (١٦، ١٩ سبتمبر، ٢٠١٩). استراتيجيات التمكين الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي. مجموعة فعاليات تنمية الموارد البشرية.
٤. باسل البستاني. (٢٠٠٩). جدلية نهج التنمية البشرية المستدامة منابع التكوين وموانع التمكين (المجلد ١): مركز دراسات الوحدة العربية. لبنان.
٥. بركة بلاغماس. (٢٠١٥/٢٠١٦). ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة. البلدة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لويسيانا، علي، البلدة ٢، الجزائر.
٦. بهجت قريبي. (٢٠١٤). التنمية الإنسانية العربية في القرن الحادي والعشرين: أولوية التمكين. المستقبل العربي، العدد ٤٦٨.
٧. جلال سعد الملوك عبد الرحمان شريف. (٢٠٠٢). أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي. (كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المحرر) العراق.
٨. جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور. (١٩٨٨). لسان العرب (الإصدار المجلد ٥). لبنان: دار لسان العرب، دار الجيل.
٩. حذيفة تقي الدين الخطيب. (٢٠٠٩). التمكين أسسه وأساليبه دراسة بلاغية تطبيقية (الإصدار ١). الإمارات العربية المتحدة.
١٠. حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان السويجي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٠، الملحق ١.
١١. حنان بنت عبد الرحيم الأحمد، و إيمان سعود ابو خضير. (٢٠٠٩). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة. دورية الإدارة العامة، المجلد ٤٩ العدد ٤٠.
١٢. دبله عبد العالي، العمري وفاء. (٢٠١٦). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. علوم الإنسان والمجتمع. العدد ١٨.
١٣. ديماء وليد حنا الرضي. (٢٠١٦). نماذج التنبؤ الإحصائي واستخداماتها في ترشيد القرارات الإدارية والمالية والاقتصادية في المنظمات: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر.
١٤. رشام كهينة، جميل أحمد. (٢٠١٨). واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين. (جامعة الوادي، المحرر) مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد ٠٣ العدد ٠٢.
١٥. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح. (٢٠٠٩). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة: دار اليازوري. الأردن.

١٦. شراف عقون، ليلي بوحديد. (٢٠١٧). دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد ٤.
١٧. شوقي جدي، حجار عبدة. (٢٠١٣). التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية بالجزائر. المجلة العربية للإدارة، المجلد ١.
١٨. صباح بن سهلة. (٢٠١٥، ٢٠١٦). دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
١٩. فاروق مداس. (٢٠٠٢). التنظيم وعلاقات العمل: دار مدني. الجزائر.
٢٠. فواز الثوابية، و آخون. (٢٠١٧). التمكين الوظيفي وأثره في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة، العدد ١٣٨.
٢١. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي. القاموس المحيط (المجلد ٤): دار الجيل. لبنان.
٢٢. محمد الحراشة، صلاح الدين الهيتي. (٢٠٠٦). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. المجلد ٣٣.
٢٣. محمد محمود الفاضل. (٢٠١٠). تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
٢٤. محمد يوسف الزاملي. (٢٠١٥). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. غزة فلسطين، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٢٥. يحيى ملحم. (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات. الأردن.